

# Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais

## Engagement at work: a research with state public servants

**Maria Luíza Rodrigues Moreira** Mestranda em Administração. Universidade Federal do Pará (UFPA) - Brasil  
<http://orcid.org/0000-0002-3469-7104> luizadriguesmoreira@hotmail.com

**Carlos André Corrêa de Mattos** Doutor em Ciências Agrárias. Universidade Federal do Pará (UFPA) - Brasil.  
<http://orcid.org/0000-0002-3027-7479> cacmattos@gmail.com

**Carlos Henrique Andrade Mancebo** Mestre em Economia. Instituto Federal do Pará (IFPA) - Brasil.  
<http://orcid.org/0000-0002-5301-3310> chamancebo@gmail.com

**Alessandro de Castro Corrêa** Doutor em Administração. Instituto Federal do Pará (IFPA) - Brasil.  
<http://orcid.org/0000-0002-5301-3310> Alessandro.correa4@gmail.com

### RESUMO

Engajamento no trabalho é um tema emergente na psicologia organizacional e exprime um comportamento fisicamente envolvido, cognitivamente vigilante e emocionalmente conectado com a atividade laboral. Este construto é formado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Profissionais engajados mostram maior iniciativa e entusiasmo para superar os desafios que as tarefas exigem. Diante deste contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar as características e a intensidade do engajamento no trabalho entre servidores públicos em um instituto no estado do Pará. A metodologia foi exploratória e descritiva, feita na forma de *survey*, com a utilização do *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17). A amostra foi formada por 100 servidores, selecionados em amostragem não probabilística por julgamento e o tratamento dos dados utilizou estatística descritiva, correlacional e multivariada. Os resultados mostraram engajamento com intensidade intermediária em todas as dimensões do construto. A análise de agrupamentos revelou três grupos denominados, conforme a intensidade no engajamento, em baixo (25%), médio (61%) e alto engajamento (14%). As conclusões recomendam investimentos em estratégias de gestão de pessoas, especialmente para equilibrar as demandas do trabalho aos recursos pessoais e organizacionais, que é uma forma de aumentar o engajamento e evitar o adoecimento laboral.

**Palavras-chave:** Engajamento no trabalho. Administração pública. Gestão de Pessoas. UWES-17.

### ABSTRACT

Work engagement is an emerging theme in organizational psychology and it expresses a behavior of people physically involved, cognitively vigilant, and emotionally connected with working activity. This construct is composed of three dimensions: vigor, dedication, and absorption. Committed professionals show greater initiative and enthusiasm to overcome the challenges that the tasks require. Given this context, this research aimed to analyze the characteristics and intensity of work engagement among public servants in an institute in the state of Pará, Brazil. The methodology was exploratory and descriptive survey, using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). The sample consisted of one hundred servers, selected in non-probability sampling by judgment and data processing was carried out using descriptive, correlational, and multivariate statistics. Results showed an intermediate level of intensity in all dimensions of the construct. Cluster analysis revealed three groups named, according to the commitment level of intensity, low (25%), medium (61%), and high commitment (14%). According to the results, it is suggested to invest in people management strategies, especially to balance work demands with regard to personal and organizational resources, which is a way to increase engagement and prevent illness in the workplace.

**Keywords:** Work engagement. Public administration. People management. UWES-17

Recebido em 11/10/2020. Aprovado em 14/12/2020. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da APA.  
<https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1443>

## 1 INTRODUÇÃO

Intensiva em pessoas, a administração pública depende diretamente dos servidores para operacionalizar eficientemente suas políticas (Lotta, 2014; Nuring, Rakhmat, Asang, & Hamsinah, 2019). Nesse sentido, a literatura tem dedicado esforços para compreender os elementos que promovem o bem-estar dos servidores públicos e identificar os estados psicológicos mais propensos a impulsionar seu desempenho (Ancarani, Di Mauro, Giammanco, & Giammanco, 2018; Andrews & Mostafa, 2019). Há, entre os gestores, o reconhecimento geral de que o entusiasmo, o engajamento e o comprometimento dos servidores são elementos-chave para oferecer serviços públicos de qualidade, especialmente em face do declínio dos investimentos e das constantes reduções de custos que têm caracterizado a administração pública contemporânea (Ancarani et al., 2018).

Nesse contexto, o engajamento no trabalho é um construto emergente do comportamento organizacional que desperta grande interesse da saúde ocupacional, isso ocorrendo, principalmente, pelo fato de o engajamento sinalizar com maiores possibilidades de sucesso do que o modelo voltado para o adoecimento funcional, que foi o paradigma até o final do século passado. Assim, apenas diagnosticar as doenças não é mais suficiente para que a organização acredite que alcançará o desempenho esperado e, com isso, o engajamento revela-se como uma alternativa para entender os motivos que levam os trabalhadores, além de permanecerem saudáveis, a florescerem no trabalho (Kulikowski, 2017).

Xu (2017) reforça que as ações organizacionais de suporte aos trabalhadores reduzem a tensão e promovem maior saúde e comprometimento organizacional. Assim, o engajamento no trabalho é uma forma de alcançar um estado de ânimo positivo, que estimula a energia vital capaz de potencializar a vontade de realizar e a disposição para enfrentar e superar dificuldades (Alves, Mattos, Santiago, & Mancebo, 2020). Desta forma, o envolvimento do trabalhador com a organização é fortalecido, favorecendo a obtenção dos objetivos e resultados organizacionais, materializando, assim, uma dimensão afetiva que a literatura conceitua como comprometimento organizacional (Al Adersi & Darun, 2017; Udin, 2020; César & Neves, 2020).

Destarte, o interesse geral e a concentração das pesquisas internacionais iniciadas na primeira década desse milênio. O engajamento é conceituado como um estado de presença (Khan, 1990) que decorre do envolvimento físico, cognitivo, vigilante e emocional do trabalhador com seu trabalho (Simpson, 2009). Ele pode ser medido com a utilização de uma escala tridimensional, formada pelas dimensões vigor, dedicação e absorção. Esses elementos foram sistematizados por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) em um instrumento de pesquisa, na forma de questionário, que se tornou o paradigma corrente nas investigações científicas por sua qualidade psicométrica atestada em diversos estudos nos mais diferentes países e idiomas do mundo (Agnst, Benevides-Pereira, & Porto-Martins, 2009). Esse instrumento foi denominado como *Utrecht Work Engagement Scale*, sendo representado pela sigla UWES (Schaufeli et al., 2002; Kulikowski, 2017).

Schaufeli e Taris (2014) e Kulikowski (2017) destacam que os estudos têm mostrado que o engajamento no trabalho está associado positivamente com o desempenho, a satisfação com a vida e a saúde mental e física dos trabalhadores no longo prazo. Lastovkova et al. (2018) complementam e afirmam que as elevadas exigências do mundo do trabalho estão adoecendo os trabalhadores. Assim, pesquisar o engajamento é uma forma privilegiada de compreender uma experiência laboral positiva, expressa pela alta energia, vitalidade e disposição para investir tempo e esforços na realização das tarefas laborais.

Caracterizado pelo entusiasmo, inspiração e orgulho, o engajamento habilita os trabalhadores a enfrentar desafios e se traduz em persistência e concentração com que desenvolvem o trabalho, que, por ser tão atraente, envolvente e prazeroso, dificulta aqueles que desejam desligar-se dele (Schaufeli et al., 2002; Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli, 2006; Schaufeli, 2017). Por consequência, fundamentado no engajamento no trabalho, este estudo avança ao se concentrar em servidores públicos estaduais e, para tanto, buscou responder ao questionamento: quais são as características do engajamento no trabalho entre servidores públicos lotados no Instituto de Terras do Pará (ITERPA)? Face ao exposto, o objetivo da pesquisa foi analisar as características e a intensidade do engajamento no trabalho entre servidores públicos de um instituto do governo do estado do Pará. Assim, a investigação justifica-se pela necessidade de melhorar a

performance da administração pública e pelo engajamento no trabalho mostrar relação direta com o desempenho pessoal e organizacional (Andrews & Mostafa, 2019).

A presente pesquisa foi desenvolvida na forma de *survey* descritiva, com a utilização do UWES-17 em uma amostra não probabilística por julgamento, que contou com 100 servidores públicos. Os resultados foram obtidos com a combinação de métodos estatísticos, que possibilitaram identificar níveis intermediários de engajamento entre os servidores e classificá-los em três grupos, significativamente diferentes entre si e com diferentes intensidades de engajamento. Contudo, 25% dos respondentes foram classificados como de baixo engajamento no trabalho, aspecto que alerta para a necessidade de estratégias organizacionais direcionadas a fortalecer o engajamento. As conclusões recomendam a continuidade dos estudos, especialmente com base na perspectiva das demandas do trabalho e recursos disponíveis para a realização das tarefas, com isso, busque-se fundamentar estratégias de gestão de pessoas capazes de aumentar engajamento na organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Recursos, Demandas e o Modelo *Job Demands-Resources* (JDR)

Todo trabalho é estabelecido com base na relação entre demandas e recursos (Schaufeli, 2017; Ancarani, et al., 2018, Lee, Kim, Faulkner, Gerstenblatt, & Travis, 2019). Os recursos podem ser pessoais ou organizacionais (Schaufeli & Taris, 2014). Desta forma, Schaufeli (2017) destaca que os recursos pessoais exprimem a resiliência e a autoavaliação positiva dos trabalhadores quanto à própria capacidade em controlar o ambiente com sucesso, sendo exemplos de recursos pessoais a autoestima, a autoeficácia, o otimismo, a flexibilidade, a proatividade, o foco em objetivos, a busca do autodesenvolvimento, entre outros (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli, 2017). Já os recursos organizacionais envolvem aspectos como clareza de objetivos, liderança, participação nas decisões, justiça organizacional, suporte da organização, das chefias e colegas de trabalho, entre outros (Schaufeli & Taris, 2014).

Tims e Bakker (2010) complementam e classificam os recursos em três níveis: (1) organizacional, (2) interpessoal e de interações sociais e de (3) tarefa. Na organização posicionam-se remuneração, clareza de papéis, segurança no trabalho, oportunidade de carreira etc. Na perspectiva interpessoal e de interações sociais, estão o apoio dos superiores hierárquicos e dos colegas de trabalho, a coesão entre colegas, a harmonia na equipe, entre outros. Já a nível da tarefa, observam-se a variedade de tarefas, o significado e a identificação do trabalhador para com o trabalho, a autonomia para realização das tarefas, o *feedback* recebido, entre outros.

Por outro lado, as demandas reúnem todos os aspectos que causam ou potencializam desgaste nos trabalhadores, ou que podem expressar custos associados. As demandas são classificadas em físicas, psicológicas e sociais e podem levar à fadiga e à irritabilidade (Schaufeli & Taris, 2014). Por esse motivo, as demandas representam, essencialmente, exigências, ou qualquer aspecto da relação laboral que consuma em demasia as energias dos trabalhadores, exprimindo elementos negativos na relação entre o trabalhador e o trabalho (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017; Ancarani et al. 2018; Lee et al., 2019). Entre as demandas mais comuns estão pressão de tempo, sobrecarga de trabalho, trabalho pesado, conflitos interpessoais, insegurança no trabalho, excesso de responsabilidades, ambiente hostil, entre outros fatores (Demerouti & Bakker, 2011; Schaufeli & Taris, 2014; Ancarani, et al., 2018).

As demandas podem ainda ser entendidas como restrições, ou aspectos inibidores da obtenção dos objetivos, não sendo, contudo, necessariamente formada por aspectos prejudiciais ou nocivos (Demerouti & Bakker, 2011; Ancarani, et al., 2018), uma vez que, em determinada intensidade, elas se mostram benéficas aos trabalhadores (Tims & Bakker, 2010). Desta forma, as demandas podem ser classificadas como (1) obstáculos ou (2) desafios. Por conseguinte, quando a demanda se relaciona com um desafio, ela se associa positivamente ao engajamento no trabalho, pois revela algo a ser conquistado, materializando aspectos motivacionais (Tims & Bakker, 2010). Contudo, ao se associar a um obstáculo, ela se mostra de forma negativa, atuando como um limitador ao engajamento (Schaufeli & Taris, 2014), uma vez que consome excessivamente as energias dos trabalhadores, distanciando-os de seus objetivos (Tims & Bakker, 2010).

Sendo assim, quando as demandas consomem muita energia, elas podem levar ao esgotamento e, quando isso ocorre, associam-se a elevados níveis de estresse no trabalho que, se ocorrerem por longos períodos e superarem a capacidade de resistência dos trabalhadores, ocasionarão adoecimento, levando à síndrome de burnout (Hakanen, Schaufeli, & Aloha, 2008; Demerouti & Bakker, 2011), entre outras formas de adoecimento laboral.

A síndrome de *burnout* se manifesta, principalmente, pela exaustão emocional e se caracteriza pela postura negativa e pela sensação de incapacidade para realizar as tarefas do trabalho com êxito. A ocorrência de *burnout* é considerada consequência do estresse laboral crônico que, mesmo sendo o resultado de uma ou mais características do ambiente de trabalho, afeta com diferentes intensidades os trabalhadores. Portanto, mesmo quando os trabalhadores compartilham o mesmo ambiente e executam as mesmas tarefas, alguns prosperarão, tornando-se engajados, e outros esmorecerão pela presença da síndrome (Langelaan et al., 2006), visto que a capacidade de resistir ao estresse é diferente entre as pessoas.

Schaufeli & Taris (2014) destacam que os trabalhadores podem utilizar de estratégias pessoais para atenuar os efeitos nocivos das demandas, entre elas estão as pausas ao longo da jornada de trabalho e a alternância de tarefas mais e menos exigentes, por exemplo. Entretanto as estratégias somente serão satisfatórias quando possibilitarem uma recuperação adequada, caso contrário, a exposição continuada a altas demandas por períodos longos eleva perigosamente a exaustão, desencadeando *burnout*. Assim, a síndrome quando se instala assim assume uma dimensão de retirada ou desligamento.

O principal modelo para analisar a relação entre demandas e recursos é o Job Demand- Resources (JDR), cujos estudos seminais foram creditados a Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) ao investigarem a síndrome de *burnout* (Demerouti et al., 2001, Schaufeli, 2017, Lee et al., 2019). Demerouti e Bakker (2011) destacam que o modelo foi desenvolvido como uma forma de relacionar estresse com motivação. Destarte, enquanto as demandas do trabalho se associam aos agentes estressores, os recursos se ligam à motivação. Três anos mais tarde, com Schaufeli e Bakker (2004) o modelo revisto passou a ser utilizado para analisar também o engajamento no trabalho.

O modelo JDR possibilita uma representação ampla e flexível da estrutura de trabalho e mostra-se capaz de fundamentar a compreensão das características pessoais e organizacionais que afetam a saúde dos trabalhadores (Schaufeli & Taris, 2014). Schaufeli e Taris (2014) destacam que o modelo JD-R é o mais utilizado nas pesquisas, especialmente para avaliar o estresse no trabalho. Esses autores reforçam como principais virtudes do JDR sua abrangência, que resulta da facilidade de adaptação aos diferentes contextos de trabalho, e sua capacidade para lidar tanto com características positivas (recursos), quanto negativas (demandas) do trabalho.

## 2.2 Os efeitos dos recursos no engajamento no trabalho

Trabalhadores que dispõem de muitos recursos normalmente são mais autoconfiantes e otimistas quanto ao futuro (Schaufeli & Taris, 2014). Desta forma, a disponibilidade de recursos é o principal indicador da presença de engajamento no trabalho, portanto, de desempenho pessoal e organizacional superiores (Tims & Bakker, 2010). Os recursos atuam na motivação intrínseca e extrínseca, uma vez que, além de possibilitarem a satisfação de necessidades humanas básicas como o crescimento e desenvolvimento pessoal, são fundamentais para a obtenção dos objetivos (Tins & Bakker, 2010). A presença de recursos pessoais como a autoeficácia, por exemplo, molda, além do autojulgamento (Bandura, 1997), as formas como o trabalhador percebe o ambiente de trabalho e como ele atua para desenvolver as próprias competências (Schaufeli & Taris, 2014).

Schaufeli (2017) destaca que é a disponibilidade de recursos que leva ao engajamento, não a ausência de demandas. Demerouti e Bakker (2011) complementam, baseados na hipótese de enfrentamento, que os recursos do trabalho atuarão fortemente na motivação e no envolvimento no trabalho quando as demandas forem altas. Nessa perspectiva o adoecimento não advém de altas demandas, mas, sim, da insuficiência de recursos, sendo esse aspecto que eleva o estresse e promove o adoecimento dos trabalhadores. Assim, o desequilíbrio entre demandas excessivas e falta de recursos leva também a outros problemas de ordem



capacidade de (1) negociar suas responsabilidades, de tal forma a possibilitar que eles concentrem as tarefas que lhes são mais atraentes ou que eles desempenhem melhor (Bedoya & Poveda, 2017) e (2) atuar proativamente de forma ascendente para promover mudanças e adequações físicas e cognitivas de tal forma a personalizar as tarefas que executam. Assim, ao “alterar” as tarefas os trabalhadores também assumem as responsabilidades pelo sucesso do trabalho, aspecto que caracteriza o redesenho do trabalho ou *job crafting* (Demerouti, 2014; Devoto & Wechsler, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou metodologia descritiva e foi feita na forma de *survey*, com amostragem não probabilística por julgamento e tratamento de dados quantitativo. Em vista disso, foram selecionados 100 servidores públicos efetivos, portanto, concursados, e lotados na sede do Instituto de Terras do Estado do Pará (ITERPA), local onde ocorreu a pesquisa. O ITERPA é o órgão do Governo do Estado do Pará responsável pela política fundiária e de ordenamento territorial e tem como objetivo diminuir a violência rural, assegurar o direito à propriedade, diminuir o desmatamento e garantir a sustentabilidade ambiental (Instituto de Terras do Pará, 2020). Destaca-se que, por ocasião da pesquisa, o instituto contava com o efetivo de 370 servidores. Assim, após receberem o convite e aceitarem livremente responder ao instrumento de coleta de dados, os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme os padrões éticos de pesquisas com seres humanos.

Hair, Wofinbarger, Oritinau e Busl (2014), ao tratarem da amostragem não probabilística, destacam que se trata de um conjunto de procedimentos de coleta de dados que se caracterizam por critérios subjetivos para a seleção da amostra. Portanto, essas técnicas não possibilitam (1) nem o controle do erro, (2) nem da representatividade da amostra. Esses aspectos limitam os achados aos participantes. Complementarmente, os mesmos autores, quando explicam a amostra por julgamento, destacam que essa técnica tem como fundamento as crenças e a experiência dos pesquisadores quando selecionam os participantes da pesquisa. As amostras por julgamento, quando corretamente conduzidas, alcançam melhores resultados quando comparadas com outras técnicas não probabilísticas como as amostras por conveniência, por exemplo (Hair et al., 2014).

O instrumento de pesquisa foi o questionário, organizado em duas seções. A primeira seção foi destinada a reunir informações socioeconômicas da amostra e se concentrou em aspectos como idade, escolaridade, tempo de serviço, estado civil, sexo, turno de trabalho, cargo, entre outros. Essa seção foi elaborada com respostas fechadas na forma dicotômica e de múltipla escolha. A segunda seção utilizou a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), conforme desenvolvida por Schaufeli et al. (2002), traduzida para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e validada por Magnan, Vazquez, Pacico e Hutz (2016). A UWES tem versões com 17, 15, 9 e 3 afirmativas, todas compreendendo as três dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção).

Neste estudo, foi selecionada a versão longa da escala, que conta com 17 afirmativas, distribuídas nas três dimensões, sendo seis afirmativas relativas à dimensão vigor, cinco afirmativas na dimensão dedicação e seis na dimensão absorção. As respostas foram em escala de Likert com sete alternativas, da mesma forma como validada por Magnan et al. (2016), e iniciou em: zero (0) para nunca; um (1) para quase nunca; dois (2) para algumas vezes; três (3) para regularmente; quatro (4) para bastante vezes; cinco (5) para quase sempre; e seis (6) para sempre. As afirmativas estão apresentadas no Quadro 1.

Dimensão	Característica	Afirmativas ou Indicadores
Vigor	Energia, ativação, força, vitalidade com a qual se realizo o trabalho	Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade). Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar. Posso continuar trabalhando por longos períodos. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil). No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

Dedicação	Significado do trabalho, entusiasmo, orgulho, inspiração e desafio	Eu acho que o trabalho que desenvolvo é cheio de significado e propósito. Estou entusiasmado com meu trabalho. Meu trabalho me inspira. Estou orgulhoso do trabalho que desenvolvo. Para mim meu trabalho é desafiador.
Absorção	Imersão nas tarefas, perda da noção de tempo, dificuldade de desligar do trabalho	O "tempo voa" quando estou trabalhando. Quando estou trabalhando, esqueço tudo que se passa ao meu redor. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho. É difícil desligar-me do meu trabalho.

**Quadro 1.** Dimensões, características e indicadores da UWES-17

Fonte: Adaptado de Angst; Benevides-Pereira; Porto-Martins (2009).

O trabalho de campo ocorreu no local de trabalho dos respondentes, a sede do instituto, e foi feito pessoalmente pelos autores. O tratamento de dados utilizou os escores das dimensões, a validação não foi realizada pela UWES-17 ser uma escala validada com níveis adequados de qualidade psicométrica atestada nos mais diversos idiomas e países do mundo, inclusive no Brasil. A interpretação dos resultados foi baseada nos escores de referência mostrados em Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). Assim, os escores, após calculados, foram comparados com os valores da escala mostrada na Tabela 1 e avaliados como muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto.

Intensidade	Vigor	Dedicação	Absorção
Muito baixo	≤ 2,17	≤ 1,60	≤ 1,60
Baixo	Entre 2,18 e 3,20	Entre 1,61 e 3,00	Entre 1,61 e 2,75
Médio	Entre 3,21 e 4,80	Entre 3,01 e 4,90	Entre 2,76 e 4,40
Alto	Entre 4,81 e 5,65	Entre 4,91 e 5,79	Entre 4,41 e 5,35
Muito alto	≥ 5,61	≥ 5,80	≥ 5,36
Alpha de Cronbach	0,660-0,870	0,830-0,920	0,790-0,880

**Tabela 1.** Valores de referência UWES.

Fonte: Adaptado de Angst; Benevides-Pereira; Porto-Martins (2009).

Desta forma, o tratamento de dados foi iniciado com a investigação de *missing values* e *outliers* para identificar erros de digitação e presença de valores discrepantes. Não sendo constatados problemas nessa etapa, os dados foram tratados com estatística descritiva na forma de distribuição de frequências, medidas de tendência central (média, mediana, moda etc.), medidas de dispersão (desvio padrão, coeficiente de dispersão) e medidas de associação (correlação de Pearson). A consistência interna também foi medida para verificar se os dados eram fidedignos e não apresentavam vieses, para tanto foi utilizado o coeficiente alpha de Cronbach.

Após a análise descritiva, os respondentes foram classificados quanto as características do engajamento e, para tanto, foi criada uma taxonomia que possibilitasse, por um lado, reunir os respondentes com engajamento semelhante e, por outro, separar os grupos com comportamentos distintos. Assim, considerando essa peculiaridade, foi selecionada a técnica de análise de agrupamentos (AA).

Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) classificam a análise de agrupamentos entre as técnicas de análise de dados multivariadas de interdependência, que reúne um conjunto de procedimentos matemáticos baseados em cálculos das distâncias geométricas entre as observações e diferentes algoritmos de aglomeração que depende do conhecimento do pesquisador para escolher entre as diversas opções de algoritmos e medidas de distância àquelas que melhor representam o fenômeno.

Desta forma, o melhor resultado foi encontrado com a combinação da distância euclidiana com o algoritmo de Ward. Assim, após a formação dos grupos, eles foram testados com o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, com *post-hoc* com correção de Bonferroni. Esse procedimento foi necessário por dois motivos: (1) verificar se os respondentes estavam corretamente classificados; e (2) identificar a dimensão do

engajamento que mais diferenciou os grupos. Confirmada a formação dos grupos, eles foram interpretados quanto à intensidade do engajamento conforme os valores mostrados na Tabela 1. O nível de significância estatística adotado na pesquisa foi de 1% ( $\alpha=0,01$ ).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

Os respondentes, Tabela 2, foram predominantemente do sexo feminino (63%), com escolaridade de nível médio (35%) e superior (55%) na maioria das observações, e idades entre 36 e 55 anos (50%). Recomendando fortemente a organização como um bom lugar para trabalhar (98%) e ocupando cargo de chefia em 18% (18) dos casos, a amostra mostrou distribuição equilibrada quanto ao estado civil, com, respectivamente 32% (32) de solteiros, 35% (35) de casados e 33% (33) com outros vínculos familiares. A renda posicionou-se abaixo de R\$ 1.484,00 para 79% (79) dos respondentes, e o contato com o público foi considerado moderado para a maioria dos servidores, tendo 62% (63) dos respondentes se posicionado nesse estrato.

Característica	Categoria	Freq.	%	Característica	Categoria	Freq.	%
Sexo	Masculino	37	37,0	Chefia	Sim	18	18,0
	Feminino	63	63,0		Não	82	82,0
Escolaridade	Fundamental	2	2,0	Contato com Público	Baixo	1	1,0
	Médio	35	35,0		Moderado	63	63,0
	Superior	55	55,0		Intenso	28	28,0
	Pós-Graduação	8	8,0		Muito intenso	8	8,0
Recomenda	Sim	98	98,0	Renda	Até 1.113	9	9,0
	Não	2	2,0		1.114 a 1.484	70	70,0
Idade	Até 25	16	16,0		1.485 a 2.675	15	15,0
	26 a 35	19	19,0		Acima 2.675	6	6,0
	36 a 45	27	27,0	Estado civil	Solteiro	32	32,0
	46 a 55	23	23,0		Casado	35	35,0
	Acima 55	15	15,0		Outros	33	33,0

**Tabela 2.** Características sociodemográficas dos respondentes

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### 4.2 Análise descritiva: características do engajamento na organização

O engajamento no trabalho (Tabela 3), mostrou intensidade intermediária para todas as dimensões do construto, com média de 4,17 ( $\pm 0,75$ ) para o vigor, de 4,10 ( $\pm 0,73$ ) para dedicação, de 4,08 ( $\pm 0,77$ ) para absorção. Essa avaliação foi reforçada pelas demais medidas de tendência central, todas próximas a mediana da escala. Ao analisar a consistência interna, medida pelo coeficiente *alpha* de Cronbach, diagonal da Tabela 2, observa-se que os índices se posicionaram entre 0,713 e 0,755, mostrando valores adequados, conforme Hair et al. (2009), Fávero, Belfiore, Silva e Chain (2009) e Costa (2011), que consideram *alphas* superiores a 0,600 e 0,700 como indicativo de que as dimensões são fidedignas e não apresentam vieses. Contudo, ao comparar os *alphas* com os valores mais frequentes nas pesquisas com a UWES-17 (Tabela 1), observa-se que o vigor se posicionou no intervalo esperado, com *alphas* entre 0,660 e 0,870, porém a dedicação e a absorção apresentaram índices inferiores aos valores mais frequentes, com valores de 0,728 ( $\alpha < 0,830$ ) e 0,755 ( $\alpha < 0,790$ ), respectivamente.

Dimensão	Vigor	Dedicação	Absorção
Vigor	(0,713)		

Dedicação	0,743*	(0,728)	
Absorção	0,739*	0,741*	(0,755)
Variáveis	6	5	6
Média	4,17	4,10	4,08
Desvio padrão	0,75	0,73	0,77
Coefficiente de variação	18%	18%	19%
Mediana	4,17	4,10	4,08
Moda	4,00	4,00	3,67
Máximo	5,83	5,80	5,50
Mínimo	1,67	2,00	1,83
Intensidade	Médio	Médio	Médio

**Tabela 3.** Características do engajamento no trabalho

Nota: alpha de Cronbach na diagonal entre parênteses correlação no triangulo inferior.

Legenda: \* = significativo a 1%.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Quanto às correlações de Pearson ( $r$ ), tomando como base para a interpretação Marôco (2014), que classifica as correlações em baixa ( $|r| < 0,25$ ), moderada ( $0,25 \leq |r| < 0,50$ ), forte ( $0,50 \leq |r| < 0,75$ ) e muito forte ( $|r| \geq 0,75$ ), observa-se a presença de correlações significativas a 1%, classificadas como fortes para todas as dimensões do engajamento. Esse resultado era esperado, pois as dimensões de um mesmo construto devem ser correlacionadas, uma vez que, medem o mesmo fenômeno. Merece destaque que a presença de correlações fortes mostra que os esforços organizacionais para melhorar o engajamento, mesmo que ocorram direcionados a apenas uma única dimensão, trarão resultados sistêmicos para a organização, já que as correlações são positivas e, como tal, apresentam o mesmo sentido, crescendo ou decrescendo em concomitadamente.

Nessa perspectiva, observa-se que a busca pelo maior engajamento dos trabalhadores tem ocupado as agendas de gestão de pessoas (Andrews & Mostafa, 2019) e percebe-se um esforço efetivo para melhorar o bem-estar dos trabalhadores nas organizações (Schaufeli, 2017; Ancarani et al., 2018), o que ocorre como resultado da preocupação com o melhor desempenho organizacional. Na área pública, o engajamento tem sido visto como uma estratégia necessária para melhorar a performance do estado em diversos países do mundo, como afirmam Andrews e Mostafa (2019) ao destacarem as iniciativas dos governos do Canadá, Estados Unidos da América do Norte e Reino Unido.

Para tanto, há necessidade de concentrar as ações de gestão de pessoas nos preditores do engajamento, que, como destacam Lee et al. (2019), envolvem equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, satisfação de necessidades psicológicas, bom ambiente de trabalho, atribuição de tarefas desafiadoras, aprimoramento de recursos pessoais e organizacionais, entre outros. Toro (1992) complementa e afirma que a habilidade para a realização das tarefas é um preditor necessário para o bom desempenho no trabalho. Nessa perspectiva, uma relação equilibrada no ambiente de trabalho se traduz em resultados para as organizações (Ancarani et al., 2018). Portanto, no que se refere ao engajamento no trabalho, quando as organizações acompanham os fatores psicossociais do trabalho, elas são fortemente movidas pelo autointeresse (Schaufeli, 2017).

Xu (2017) destaca o apoio aos trabalhadores reduz a tensão no ambiente de trabalho e cria as condições para que ocorra o comprometimento organizacional. Assim, no caso específico das organizações públicas, há necessidade de combater os aspectos que promovem insatisfação no trabalho, como ausência de objetivos definidos, processos muito burocráticos e hierarquia muito rígida (Kjeldsen & Hansen, 2018). A ausência de objetivos, objetivos ambíguos, ou ainda quando a organização não consegue comunicar claramente seus objetivos, reflete-se em trabalhadores menos motivados, com autoeficácia prejudicada e baixa capacidade de se engajar no trabalho, visto que o desconhecimento de objetivos exige esforços adicionais dos trabalhadores para encontrar sentido nas tarefas que realizam, condição que pode desviar sua atenção, fazendo com que eles direcionem mal seus esforços e se concentrem em tarefas improdutivas ou fracamente necessárias para a organização (Andrews & Mostafa, 2019).

Assim, estabelecer e comunicar eficientemente os objetivos organizacionais contribui para a satisfação (Kjeldsen & Hansen, 2018), para o engajamento no trabalho e para a motivação dos trabalhadores, uma vez que os trabalhadores passam a saber em que devem concentrar maiores esforços, alcançando, com isso, maior produtividade (Andrews & Mostafa, 2019). Destaca-se também quanto ao engajamento no trabalho a atuação dos líderes, pois é através das lideranças que as tarefas são distribuídas entre as equipes de trabalho, aspecto que possibilita aos trabalhadores maior ou menor controle sobre as tarefas que executam, tanto considerando a quantidade de tarefas quanto sua variedade. Esses aspectos se refletem na utilização das habilidades pessoais, participação nas decisões, disponibilização de recursos organizacionais, entre outros (Shcaufeli, 2017). Além disso, os líderes influenciam fortemente no clima organizacional, na definição de papéis dos trabalhadores (Schaufeli, 2017), contribuem para dar credibilidade às informações e influenciam na confiança entre colegas de trabalho (Ancarani et al., 2019).

Desta forma, a organização deve capacitar suas lideranças e implementar ações que promovam equilíbrio entre demandas e recursos, de tal forma a possibilitar maior engajamento dos servidores públicos como uma forma privilegiada de aprimorar os serviços oferecidos à sociedade e atender aos anseios e cobranças por melhores serviços públicos, além da melhor operacionalização das políticas públicas, que são conduzidas e interpretadas pelos servidores públicos.

### 4.3 Análise multivariada: classificação dos respondentes

Para classificar os participantes semelhantes quanto à intensidade do engajamento, foi utilizada a técnica de análise de agrupamentos (AA). Hair et al. (2009) ao tratar da análise de agrupamentos destaca que ela se posiciona entre as três técnicas mais utilizadas de análise de dados multivariados. Ainda, segundo Hair et al. (2009), a AA é uma técnica multivariada de interdependência, que possibilita criar uma taxonomia que reúne objetos, entrevistados ou observações em grupos semelhantes entre si e diferentes entre grupos. Para tanto, a análise de agrupamentos utiliza uma medida geométrica de distância entre as observações e um algoritmo de agrupamento. A análise de agrupamentos pode ser hierárquica ou não hierárquica, aglomerativa ou divisiva. Desta forma, são múltiplas as combinações possíveis que exigem do pesquisador conhecimento prévio do fenômeno para possibilitar a seleção da técnica que melhor reflita o objeto em estudo.

Considerando esses aspectos, neste estudo foi utilizada análise de agrupamentos na forma hierárquica aglomerativa calculada com base no escores das dimensões (vigor, dedicação e absorção) e tendo como parâmetros a distância euclidiana e o algoritmo de Ward. Esse conjunto de procedimentos foi complementado pela regra da parada que, conforme Hair et al. (2009), é uma estratégia para definir o número de agrupamentos que toma por base a medida de similaridade. Assim, quando ocorre aumento desproporcional na medida de similaridade entre as observações, deve-se adotar como número de agrupamentos imediatamente anterior (Tabela 4). Desta forma, com base na aplicação desses procedimentos, foram identificados três grupos, com 61% (61), 25% (25) e 14% (14) dos integrantes cada.

Número de Grupos	Etapa	Distância	Varição	Varição (%)
5	95	55,09	-	-
4	96	61,73	6,64	12,05
3	97	68,44	6,71	10,87
2	98	85,43	16,99	24,82
1	99	118,15	32,72	38,30

**Tabela 4.** Número de grupos pela regra da parada.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Após formados os grupos, foram testados para (1) verificar se eles eram significativamente diferentes entre si e, se o fossem, estariam corretamente classificados e (2) identificar qual dimensão do engajamento havia exercido maior influência na formação dos grupos, sendo assim a mais apta para diferenciá-los. Para tanto, foi utilizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis com post hoc com correção de Bonferroni (Tabela

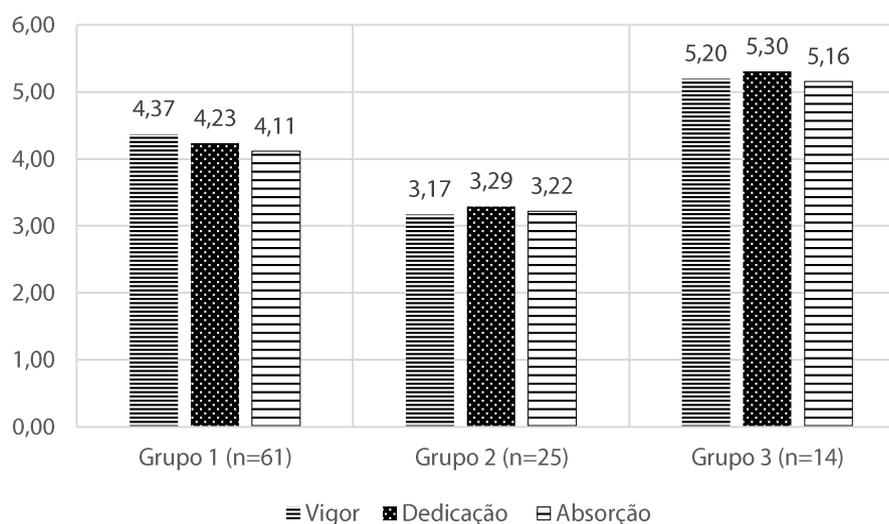
5). O teste possibilitou observar que os grupos eram significativamente diferentes entre si a 1% de erro e que a dimensão vigor ( $KW=59,02$ ,  $p\text{-valor}<0,001$ ) foi a que mais diferenciou os grupos.

Especificação	Vigor	Dedicação	Absorção
Kruskal-Wallis	59,02	55,64	50,60
P-valor	<0,001	<0,001	<0,001
Grupo 1 vs. Grupo 2 p-valor	<0,001	<0,001	<0,001
Grupo 1 vs. Grupo 3 p-valor	<0,001	<0,001	<0,001
Grupo 1 vs. Grupo 4 p-valor	<0,001	<0,001	<0,001

**Tabela 5.** Kruskal-Wallis com post hoc com correção de Bonferroni dos agrupamentos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Lozano-Paz e Reyes-Bossio (2017), ao tratarem das dimensões do engajamento, destacam que o vigor exprime uma conduta que é complementada pela dedicação que mede a intensidade da ligação emocional entre o trabalhador e as tarefas que ele executa no trabalho e pela absorção, que materializa um comportamento. Juntas, as dimensões vigor, dedicação e absorção expressam o engajamento no trabalho, compreendido como a energia vital e a intensidade da relação entre o trabalhador e seu trabalho. Assim, quando a relação é forte o suficiente, ela constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a organização, uma vez que o engajamento no trabalho expressa um comportamento organizacional essencialmente de longo prazo ou permanente (Salanova & Schaufeli, 2009). Após a formação dos grupos, Figura 2, eles foram denominados conforme a intensidade do engajamento, tomando como base os parâmetros normativos da escala UWES-17, mostrados em Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) na Tabela 1.



**Figura 2.** Características dos agrupamentos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Assim, o Grupo 1, com 61% (61) respondentes foi o maior grupo da pesquisa em número de integrantes e mostrou intensidade intermediária para todas as dimensões do engajamento. Desta forma, o grupo foi identificado como de Médio Engajamento, visto que o vigor ( $4,37\pm 0,0$ ), a dedicação ( $4,23\pm 0,0$ ) e a absorção ( $4,11\pm 0,0$ ) se posicionaram nesse estrato segundo a classificação de Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009). Já o Grupo 2, reuniu 25% (25) dos respondentes e teve como característica a baixa intensidade do vigor ( $3,17\pm 0,0$ ) e média de dedicação ( $3,29\pm 0,0$ ) e absorção ( $3,22\pm 0,0$ ). Esse perfil do agrupamento revelou servidores que apesar de expressarem vínculo emocional com o trabalho e manifestarem concentração durante a realização das tarefas, mostram baixa resiliência e energia no trabalho e, por esse motivo, foram identificados como de Baixo Engajamento. Destaca-se que esse grupo demanda atenção por parte da

organização para evitar que comprometam o desempenho de seus setores de trabalho e contaminem outros servidores com desmotivação e baixa persistência na realização do trabalho.

Na sequência, o Grupo 3, com 14% (14) dos respondentes, assumiu o protagonismo quanto à intensidade do engajamento e, assim, foi identificado como de Alto Engajamento, esse grupo obteve médias classificadas nos estratos superiores para vigor ( $5,20 \pm 0,1$ ), dedicação ( $5,30$ ) e absorção ( $5,16 \pm 0,1$ ). Reunindo características que indicam servidores envolvidos com o trabalho, persistentes perante as dificuldades e fortemente vinculados as tarefas que realizam com atenção e zelo, expressando sentimento de realização profissional e envolvimento com o trabalho.

Complementarmente, os grupos foram pesquisados quanto às características sociodemográficas, não tendo sido encontradas diferenças significativas ao nível de 1% ( $\alpha=0,01$ ) entre eles. A análise de agrupamentos possibilitou identificar servidores que demandam ações prioritárias, de tal forma a utilizar mais eficientemente os recursos organizacionais, seja na identificação dos aspectos que estão prejudicando o engajamento do grupo identificado como Baixo Engajamento, ou favorecendo no caso dos denominados como Alto Engajamento. Apesar de o engajamento ser essencialmente relacionado com características individuais dos trabalhadores (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2012), ele recebe forte influência do ambiente de trabalho e as organizações podem atuar efetivamente para potencializá-lo (Strom, Sears, & Kelly, 2014).

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi analisar as características e a intensidade do engajamento no trabalho entre servidores públicos em um instituto no estado do Pará, apesar de a literatura não identificar diferenças significativas no engajamento entre trabalhadores da iniciativa privada e do serviço público. As características da administração pública, especialmente quanto à relação entre recursos e demandas do trabalho, merecem atenção dos estudos científicos, visto as peculiaridades da administração pública com objetivos pouco definidos, processos muito burocráticos e hierarquia rígida, identificados em estudos internacionais serem limitadores do engajamento no trabalho. Nesse aspecto, esse estudo avança na compreensão do engajamento no trabalho de servidores públicos estaduais da região norte do Brasil. Nessa perspectiva a pesquisa contribui para o conhecimento científico.

Por outro lado, os achados mostraram correlações significativas e fortes entre as dimensões do engajamento (vigor, dedicação e absorção), revelando que os esforços organizacionais direcionados a melhorar o engajamento trarão benefícios sistêmicos e, se concretizados, indicam um ciclo virtuoso de melhoria na performance da instituição pesquisada. Quanto às intensidades do engajamento na amostra, foram observados, de maneira geral, níveis intermediários de engajamento, tomando como base as médias dos estudos internacionais.

A aplicação da análise de agrupamentos possibilitou identificar três grupos conforme a regra da parada. Os grupos foram significativamente diferentes entre si e diferenciados mais fortemente pelo vigor, seguido pela dedicação e absorção. Os grupos reuniram servidores em três níveis de intensidade, tendo a maioria se posicionado com intensidade intermediária. Contudo 25% dos respondentes mostraram baixo engajamento e apenas 14% deles foram muito engajados. Esses resultados comprometem o desempenho da instituição e recomendam esforços da área de gestão de pessoas para escolher estratégias de gestão que favoreçam o engajamento dos servidores.

Nesse sentido, estratégias direcionadas a promover o equilíbrio entre as demandas do trabalho e os recursos organizacionais e dos trabalhadores têm se mostrado preditoras do engajamento e podem orientar as estratégias no instituto. Assim, recomenda-se que o instituto atue para reforçar a autonomia dos servidores, estabeleça e divulgue com clareza as metas organizacionais e desmembre essas metas aos diversos níveis hierárquicos, capacite gestores quanto a técnicas de liderança, forneça *feedback* aos servidores, atue para favorecer um clima organizacional agradável que propicie a confiança na gestão e a descentralização das decisões incentivando a autonomia dos servidores. Complementarmente, o instituto pode atuar na qualificação dos servidores, reforçando as competências pessoais e a autoeficácia e desenvolver programas de qualidade de vida no trabalho.

Contudo, os resultados ensejam o aprofundamento das pesquisas especialmente para identificar quais recursos devem ser prioritariamente reforçados na instituição e identificar as demandas que estão prejudicando o engajamento no trabalho. Nesse contexto, a sugestão de pesquisas futuras se prende à necessidade de identificar os aspectos que estão prejudicando ou limitando o engajamento no local da pesquisa

Destaca-se como limitação a técnica da amostragem restringir os resultados da amostra estudada, aspecto que reforça a necessidade do aprofundamento dos estudos futuros e, assim, obter resultados com medida de erro e representatividade controlados. Outro aspecto que exprime uma limitação do estudo foi a concentração da coleta de dados na sede da instituição, aspecto que reforça a necessidade de envolver na investigação outras unidades administrativas presentes em outros municípios do estado e, com isso, alcançar um diagnóstico amplo e que reflita o engajamento dos servidores em toda a instituição.

## REFERÊNCIAS

- Agnst, R., Benevides-Pereira, A. M., & Porto-Martins, P. C. (2009). *Utrecht work engagement Scale*. Curitiba: GEPEB.
- Al Adersyi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-9.
- Alves, I. M. P., Mattos, C. A. C., Santiago, A. M., & Mancebo C. H. A. (2020). Engajamento no trabalho da administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. *Racef*, 11(1), 95-112.
- Anarani, A., Di Mauro, C., Giammanco, D. D., & Giammanco, G. (2018). Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. *International Review of Public Administration*, 23(1), 1-19.
- Andrews, R., & Mostafa, S. (2019). Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference. *International Review of Administrative Sciences*, 85(37), 377-395.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bedoya, L. M. G., & Poveda, L. F. F. (2017). Work engagement y compromiso laboral: es la edad um fator diferenciador? *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, 34(2), 108-119.
- César, L. G. D., & Neves, L. A. (2020). Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. *Valore*, 5(edição especial), 192-205.
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-241.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: challenges for future researches. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: systematic review. *Trends in Psychology*, 24(2), 371-383.
- Fávero, L. P., Belfiore, P.; Silva, F. L.; & Chain, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Hair, J. F. Jr, Wolfinbarger, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F. Jr, Black, W. C., Babin, J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Instituto de Terras do Pará. (2020). *Institucional*. Belém: ITERPA, Recuperado a partir de <http://www.iterpa.pa.gov.br/>.
- Khan, W. A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Management*, 33(4), 692-724.
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2018). Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24-48.
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool - a literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 161,175.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521-532.
- Lastovkova, A. G., Carder, M., Asmussen, H. M., Sjoeborg, T., Groene, G. J., Sauni, R., Vevoda, J., Vevodova, S., Lasfargues, G., Svartengren, M., Varga, M., Colosio, C., & Pelclova, D. (2018) Bunout syndrome as an occupational disease in the Europe Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56(2), 160-165.
- Lee, A., Kim, H., Faulkner, M., Gerstenblatt, P., & Travis, D. (2019). Work engagement among child-care providers: an application of the job demands-resources model. *Child & Youth Care Forum*, 48(1), 77-91.
- Lotta, G. S. (2014). Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, 19(65), 186-206.
- Lozano-Paz, C.; & Reyes-Bossio, M. (2017). Docentes universitarios: una mirada desde la autoeficacia general y engagement laboral. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 134-148.
- Magnan, E. S., Vazquez, E. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normalização da versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: Repornumber.
- Nurung, J., Rakhmat, S., Asang, S., & Hamsinah. (2019). *Public service motivation and job satisfaction as driving the quality of public services in disaster emergency*. IOP Conf. Ser.: Earth Environ, 231, 1-7.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. Dont't leave your heart at home: gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Carrer Development International*, 17(6), 537-556.
- Peng, C. Y. (2018). A literature review of job crafting and its related researches. *Journal of Human Resources and Sustainability Studies*, 6(1), 1-7.
- Salanova, M., Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madri: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources models: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132.

- Schaufeli, W. B., & Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: G. Bauer & O. Hämming (Eds), *Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach*. New York: Springer Science.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of literature. *Int J Nurs Stud*, 46 (7), 1012-24.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014) Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1), 71-82.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad*. Mendellin: Cincel.
- Udin, U. (2020). Transformational leadership and organizational commitment: a review of literature. *Journal of Research and Opinion*, 7(2), 623-2626.
- Xu, L. (2017). Teacher-researcher role conflict and burnout among chinese university teachers: a job demand-resources model perspective. *Studies in Higher Education*, 44(4), 479-495.